Entrepreneurship Journal for Finance and Business (EJFB)
2026, VOL. 07, NO. special, 72-85, E-ISSN: 2709-4251, P-ISSN: 2708-8790
DOI: https://doi.org/10.56967/ejfb2026983

Digital transformation and its role in achieving Excellence performance for organizations: An exploratory study in educational Ibn Al-Atheer Hospital for Children in Mosul

Ali W. H. AL– Abady[1*], Hussein N. Azzat[2], Ghanim M. A. Al-keeki[3]
[1,3]Indusstrial management, Administration and Economics, Mosul, Iraq
[2] Environment and Pollution, Engineering Technical, Northern Technical University, Kirkuk, Iraq
ali_waleed@uomosul.edu.iq , husseinbayraq@ntu.edu.iq, ghanim_mahmood@uomosul.edu.iq

Article information:
Published: 25–10– 2026

***Corresponding author:**
Ali W. H. AL– Abady
ali_waleed@uomosul.edu.iq

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.

Abstract:

Represents the current search to try to show the extent of the contribution of Dimensions of digital transformation in achieving Excellence performance in one of the health organizations in Mosul, and when he was health organizations represents a priority in the interests of the communities for their role in securing the health service must be characterized by excellence to relate to human life which does not have the most precious of it, therefore, the need has become necessary to study the role that can contribute to the Dimensions of digital transformation in achieving their performance seamlessly through the analysis of correlation and influence between them and Excellence performance in order to strengthen the organization's position about its clientele . And in general tries to find the answer to the following question (What is the nature of the correlation and impact between the Dimensions of digital transformation and Excellence performance in the hospital in question?) The research found the existence of a correlation and impact of the Dimensions of digital transformation in Excellence performance. Based on these findings the research presents a number of proposals are consistent with it.

Keywords: digital transformation, Dimensions of digital transformation, Excellence Performance, Ibn Al-Atheer Hospital for Children in Mosul

Conclusions:

The study revealed that digital transformation has a statistically significant effect on achieving excellent performance at the hospital level. Moreover, the findings indicated that the magnitude of this effect varies across dimensions, with the technological dimension ranking first, followed by the organizational dimension, and finally the human dimension.

التحول الرقمي ودوره في تحقيق الأداء المتميز للمنظمات: دراسة استطلاعية في مستشفى ابن الأثير التعليمي للأطفال في الموصل

علي وليد حازم العبادي [1*]، حسين نورالدين عزت البيرقدار [2]، غانم محمود احمد الكيكي[3]
[1,3]الادارة الصناعية، الإدارة والاقتصاد، الموصل، العراق
[2]هندسة تقنيات البيئة والتلوث، التقنية الهندسية، التقية الشمالية، كركوك، العراق
ali_waleed@uomosul.edu.iq husseinbayraq@ntu.edu.iq ghanimmahmood@uomosul.edu.iq

معلومات البحث:
• تاريخ النشر: 2025 –10–25

المؤلف المراسل:
علي وليد حازم العبادي
ali_waleed@uomosul.edu.iq

هذا العمل مرخص بموجب المشاع الابداعي نسب المصنف 4.0 دولي (CC BY 4.0)

المستخلص:
يمثل البحث الحالي محاولة لبيان مدى مساهمة ابعاد التحول الرقمي في تحقيق الأداء المتميز في إحدى المنظمات الصحية في مدينة الموصل، ولما كانت المنظمات الصحية تمثل الأولوية في اهتمامات المجتمعات لدورها في تأمين خدمة صحية يجب أن تتسم بالتميز لارتباطها بحياة الإنسان وهو أمر لا يوجد أثمن منه، عليه فإن الحاجة باتت ضرورية لدراسة الدور الذي يمكن أن تسهم فيه ابعاد التحول الرقمي في بلوغ أدائها بشكل متميز عبر تحليل علاقة الارتباط والتأثير بينها وبين الأداء المتميز بهدف تعزيز موقف المنظمة إزاء المتعاملين معها، وبشكل عام يحاول البحث الإجابة على التساؤل الآتي (ما طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين ابعاد التحول الرقمي والأداء المتميز في المستشفى المبحوثة؟) وتوصل البحث إلى وجود ارتباط وتأثير معنويين لأبعاد التحول الرقمي في الأداء المتميز. وبناءً على تلك الاستنتاجات قدم البحث عدداً من المقترحات المنسجمة معها.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، ابعاد التحول الرقمي، الأداء المتميز، مستشفى ابن الأثير التعليمي للأطفال في الموصل

المقدمة:

تحرص ادارة المنظمات عموماً على مواكبة التطور التقاني وتوظيفه في ممارساتها وأنشطتها نظراً لدوره الفاعل في تحقيق تفوقها وتميزها في بيئتها التنافسية وبما يتناسب مع متطلبات الثورة الصناعية الرابعة، إلى حد أصبح اليوم لا يمكن تجاهل تأثير هذه الثورة على مسيرة منظمات القرن الحادي والعشرين كونها أصبحت المفتاح الأساس لزيادة قابليتها على إدارة مواردها بكفاءة وتحقيق أهدافها، لاسيما في وقت لاقى موضوع التميز في أداء المنظمات اهتماما كبيراً من قِبل إدارتها فضلاً عن الباحثين، اذ عدهُ البعض هدفاً استراتيجياً لها، ويبرز التحول الرقمي كمدخلاً فاعلاً في تمكين المنظمات وبالتالي الإسهام في تحقيق أهدافها بشكل متميز، وعلى هذا الأساس فان تأثير ابعاد التحول الرقمي في بلوغ الأداء المتميز للمنظمات أصبح موضوعاً يستحق البحث لأهميته في تطوير منظماتنا العراقية وزيادة قابليتها على المنافسة والتقدم، هذه الصورة دفعت الباحثين لتسليط الضوء على هذا الموضوع عبر دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية في إحدى المنظمات الصحية في مدينة الموصل من منطلق أن هكذا منظمات يستلزم أن تُسخر إمكانياتها باتجاه بلوغ التميز في أدائها باعتبار النشاط الصحي ينال الاهتمام الأول لتأثيره في حياة الزبون، وتكتسب دراسة العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المتميز أهمية كبيرة، إذ تُسهم في فهم كيف يمكن للتكنولوجيا أن تكون أداة تحقيق التميز المنظمي وبناء ميزة تنافسية مستدامة في بيئة الأعمال الحديثة وعلى هذا الأساس فان البحث عالج موضوعه من خلال أربعة محاور تضمن الأول المنهجية وقدم الثاني إطاراً نظرياً له في حين عرض الثالث جانبهُ الميداني وأخيراً تناول الرابع الاستنتاجات والمقترحات.

المحور الاول: منهجية البحث

أولاً. مشكلة البحث:

يتأثر أداء المنظمات بالعديد من المتغيرات، ومع تزايد التنافس بينها أصبحت المنظمات تسعى باستمرار لتحقيق أداءً متميزاً كعامل أساسي للبقاء والنمو، ويشكل التحول الرقمي الذي دخل كل مفردات جوانب الحياة اليومية للإنسان إحدى هذه المتغيرات في وقت يشهد العالم فيه موجة متسارعة من هذا التحول الذي أعاد تشكيل أنماط العمل وطرق تقديم الخدمات، عن طريق الاعتماد على التقنيات الحديثة، والمستشفيات اليوم حالها في ذلك حال المنظمات الأخرى قد تأثرت بهذه التقانة لما تتميز بهِ من مستويات من السرعة والدقة والموثوقية، ومن خلال الانطباع الذي تولد للباحثين حول واقع عمل المنظمات الصحية بالموصل تأكد لهم ضرورة الوقوف على مديات علاقة الارتباط وطبيعة التأثير بين ابعاد التحول الرقمي والأداء المتميز في تلك المنظمات ومنها المستشفى المبحوثة، وبشكل عام فإن مضامين مشكلة هذا البحث تتمحور عبر طرح التساؤل الآتي: ما مدى تأثير التحول الرقمي في تحقيق الأداء المتميز على مستوى المستشفى المبحوثة؟

ثانياً- أهمية البحث:

تتركز أهمية البحث في تقديم إضافة معرفية تساعد على فهم متغيرات البحث وفي ظل التوجهات الحديثة حول الاهتمام بالتحول الرقمي وعلاقته بالأداء المتميز للمنظمات، فضلاً عن محاولة إفادة ادارة المنظمة المبحوثة لاعتماد المفاهيم التقانية الحديثة من أجل مواجهة مشكلاتها الادارية وايجاد الحلول لها.

ثالثاً- أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تحقيق الآتي:

1. معرفة مستوى اهتمام الشركة المبحوثة بأبعاد التحول الرقمي.
2. معرفة مستوى اهتمام الشركة المبحوثة بالأداء المتميز.
3. محاولة بناء مخطط فرضي واختباره للوصول إلى صورة تعكس علاقة وتأثير ابعاد التحول الرقمي في الأداء المتميز للمستشفى المبحوثة.

رابعاً- فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسة الأولى: لاتوجد علاقة ارتباط معنوية بين ابعاد التحول الرقمي مجتمعةً والأداء المتميز في المستشفى المبحوثة. وتتفرع عن هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية الآتية:

1. لاتوجد علاقة ارتباط معنوية بين البعد التنظيمي والأداء المتميز.
2. لاتوجد علاقة ارتباط معنوية بين البعد التقني والأداء المتميز.
3. لاتوجد علاقة ارتباط معنوية بين البعد البشري والأداء المتميز.

الفرضية الرئيسة الثانية: لاتوجد تأثير معنوي لابعاد التحول الرقمي مجتمعةً في الأداء المتميز في المستشفى المبحوثة. وتتفرع عن هذه الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية الآتية:

1. لا يوجد تأثير معنوي للبعد التنظيمي في الأداء المتميز.
2. لا يوجد تأثير معنوي للبعد التقني في الأداء المتميز.
3. لا يوجد تأثير معنوي للبعد البشري في الأداء المتميز

خامساً- مجتمع وعينة البحث:

تمثل مجتمع البحث بالافراد العاملين في المستشفى المبحوثة، اذا تم اختيار عينة قصدية منهم وهم المديرين في جميع المستويات الإدارية وبمختلف الاختصاصات في أقسام المستشفى والبالغة (30) فردا مبحوثا.

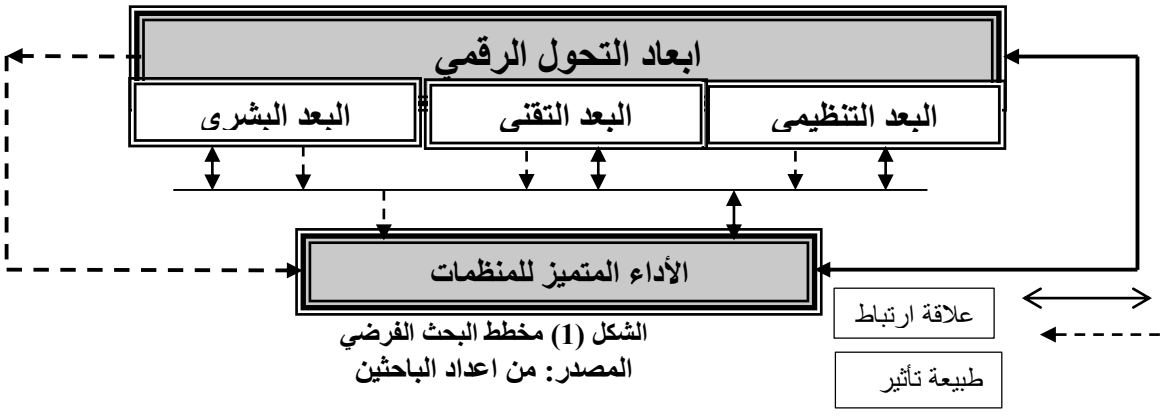
سادساً- أسلوب البحث:

اعتمد الباحثون على المنهجين الوصفي التحليلي في وصف مجتمع وعينة البحث، فضلاً عن دراسة وتحليل علاقة الارتباط وطبيعة التأثير بين متغيرات البحث، والشكل (1) يمثل نموذج البحث.

سابعاً- أساليب جمع البيانات

لدعم الجانب النظري وتغطيته تم الاستعانة بالمصادر العربية والأجنبية من كتب ودوريات ورسائل وأطاريح لها علاقة بموضوع البحث، أما الجانب الميداني فقد اعتمد في جمع بياناتهِ على الدراسة الميدانية فضلاً عن استمارة الاستبانة التي أعدت لقياس متغيرات البحث عبر محورين واعتمد في إعداد الفقرات الخاصة بابعاد التحول الرقمي المحور الأول لها على دراسات (Ifenthaler ,*et.al* 2021,) (بن طيبة وخليل ، 2022)(سيرين وابتهال ، 2023) (الشوبكي ، 2024) (حميد واخرون ،2025). في حين تم إعداد الفقرات الخاصة بالأداء المتميز المحور الثاني لها على دراسات (عوض ، 2017) (العبيدي ، 2020) (هاشم وداود ، 2023) (حسين ، 2024)

ثامناً- اختبار ثبات الإستبانة: استخدم الباحثان معامل كرونباخ- ألفا لتحديد درجة التجانس والاتساق الداخلي بين فقرات الاستبانة وكانت نتيجة الاختبار (94%)، مما يشير إلى درجة تجانس عالية بين تلك الفقرات.



الشكل (1) مخطط البحث الفرضي
المصدر: من اعداد الباحثين

المحور الثاني : الجانب النظري

اولاً- مفهوم التحول الرقمي

في السنوات الأخيرة، اكتسب مفهوم التحول الرقمي اهتمامًا كبيرًا عبر مختلف القطاعات بسبب تأثيره العميق على العمليات التشغيلية ونماذج الأعمال وهياكل السوق، حيث يشير التحول الرقمي إلى دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات الأعمال ، مما يغير بشكل أساسي كيفية عمل المنظمات وتقديم قيمة للزبائن، اذ يمكن للتحول الرقمي تلبية احتياجات أهداف التنمية المستدامة .

أن مفهوم التحول الرقمي يُعد مفهوماً واسعاً ومعقداً في الوقت الحاضر، اذ يشير إلى عملية ادخال التقنيات الرقمية باستراتيجية الأعمال في جميع المجالات مما يؤدي إلى تغييرات كبيرة في كيفية عمل المنظمات وكيفية تقديم قيمة للزبائن(Albukhitan,2020, 2) . وبصدد تعريف التحول الرقمي فقد عرف (Schwertner ,2017, 388) التحول الرقمي بأنه تطبيق التكنولوجيا لبناء نماذج أعمال وعمليات وبرامج وأنظمة جديدة تُؤدي إلى زيادة الإيرادات، وتعزيز الميزة التنافسية، ورفع الكفاءة. في حين يرى (Vial, 2019 , 7) أن التحول الرقمي بانه استخدام التقنيات الرقمية الجديدة (وسائل التواصل الاجتماعي، والهواتف المحمولة، والتحليلات، أو الأجهزة المدمجة) لتمكين تحسينات كبيرة في الأعمال (مثل تحسين تجربة الزبائن، وتبسيط العمليات، أو إنشاء نماذج أعمال جديدة). واشار (Nadkarni and Prügl, 2020, 234) الى التحول الرقمي بأنه التحول "المعني بالتغييرات التي يمكن أن تُحدثها التقنيات الرقمية في نموذج أعمال الشركة، أو منتجاتها، أو هياكلها التنظيمية. في حين بيّن (Theiri and Alareeni,2023, 7) أن التحول الرقمي بانه العملية التي تقوم المنظمة عن طريقها بتغيير استراتيجية وظائفها وأنشطتها وعملياتها بتبني تقنيات رقمية حديثة وبالتالي تحقيق أهدافها. وبين (Behneman, 2024, 32) ان التحول الرقمي هو تطبيق التقنيات المتقدمة كالذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية والأنظمة المحمولة في العمليات التجارية الأساسية لتعزيز الكفاءة التشغيلية وتجربة الزبائن وخلق القيمة، ويؤدي هذا التطبيق إلى تغييرات تنظيمية سريعة. في حين يرى (العاني ، 2025، 42) بأن التحول الرقمي هو عملية الانتقال من الاعمال التقليدية الى الاعمال الرقمية المستندة الى التكنولوجيا مما يساعد المنظمات على تحسين أدائها عن طريق زيادة كفائتها والشفافية في العمل وتقليل الجهد وتخفيض التكاليف ومواكبة التطورات بما يضمن استمراريتها في بيئة اعمال معقدة وصعبة جدا. وأشار (الجوعاني والمعاضيدي ، 2025، 1269) بان التحول الرقمي هو عملية تبني وتكامل التقنية الرقمية في جميع جوانب العمل، بهدف تحسين الأداء، وزيادة الكفاءة والفاعلية، وتقديم قيمة مضافة للزبائن، ويتضمن التحول الرقمي تغييرات جذرية في الطريقة التي تعمل بها المنظمة، وكيفية تقديم منتجاتها وخدماتها، وكيفية تفاعلها مع المستفيدين والشركاء. واوضح (عسكر واخرون ، 2025، 403) ان التحول الرقمي يختلف عن مجرد "الرقمنة" التي تعني تحويل المعلومات من شكلها الورقي الى الرقمي ، فهو يتضمن اعادة هيكلة كاملة للعمليات والنماذج التشغيلية ، والجدول الاتي يوضح الاختلاف بين الرقمنة والتحول الرقمي.

جدول (1) يوضح الاختلاف بين الرقمنة والتحول الرقمي

ت	وصف الاختلاف	الرقمنة	التحول الرقمي
1	التعريف	تحويل البيانات من تنسيق مادي الى رقمي	تغيير جذري في طريقة عمل المنظمات وتقديم القيمة
2	الهدف	تحسين الكفاءة وخفض التكاليف	تحسين تجربة الزبائن وزيادة الإيرادات
3	المجال	تحويل المعلومات والبيانات	تحويل العمليات والأنظمة والأعمال
4	التقنيات المستخدمة	تقنيات رقمية مثل التعرف الضوئي على الحروف (OCR) والذكاء التقنيات المستخدمة الاصطناعي (AI)	تقنيات رقمية مثل الحوسبة السحابية والتحليلات التنبؤية
5	النتائج	تحسين كفاءة العمليات وخفض التكاليف	تحسين تجربة الزبائن وزيادة الإيرادات

المصدر : الفتلي ، جبر عبد جبر حسون ، 2025، التحول الرقمي والرقمنة ومدى تأثيرها على الخدمات المالية وحماية العملاء ، مجلة الكوت للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد (17) ، العدد (58) ، 593.

ثانياً- فوائد التحول الرقمي

للتحول الرقمي فوائد عديدة ومتنوعة وهي: (Marion and Fixson, 2021, 193) (Shaimaa, 2024, 37) (خلف ، 2025، 782) (جابر، 2025، 150)

1. توفير الكلف بشكل كبير وتحسين الكفاءة وتنظيمها، فضلاً عن تحسين الجودة وتبسيط الإجراءات وتقديم الخدمات.
2. تقليل ضغط الشركات اتجاه المستفيدين من أجل تلبية طلباتهم.
3. خلق فرص لتقديم خدمات متطورة حديثة بعيدة عن الطرق التقليدية وهذا ما يساعد الشركات على التوسع والانتشار.
4. يؤدي التحول الرقمي إلى تقليل الفساد عبر استعمال الوسائل التكنولوجية الحديثة في حفظ البيانات وتقديم المعلومات والخدمات بشكل افضل.
5. تحسين الكفاءة وتقليل الانفاق وتقديم خدمات جديدة بسرعة ومرونة.
6. الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة لتحقيق المرونة في العمل والقابلية على التنبؤ .

7. توفير استراتيجية لخلق ميزة تنافسية أعلى وفرق عمل متطورة واستدامة ثقافة الإبداع.
8. تمكين الابتكار لتحقيق النتائج المرجوة والسير نحو النجاح.
9. استبدال العمليات الرقمية بدلاً من التقليدية وبالتالي تعزيز التفكير وسرعة التطوير.

وأوضح (Schwertner ,2017, 388) ان فوائد التحول الرقمي هي :

1. فإن الشركات التي تتبنى للتحول الرقمي تكون أكثر ربحية بنسبة 26% من الشركات التقليدية
2. تحسين تجربة الزبائن، وزيادة الكفاءة، وتعزيز الابتكار، وتحسين عملية صنع القرار.
3. ابتكار منتجات وخدمات جديدة، وإيجاد طرق أكثر كفاءة لإدارة اعمال الشركة.

ثالثاً- تقنيات التحول الرقمي

من أهم التقنيات الرقمية الواجب توافرها لدى المنظمات من أجل ضمان تحول رقمي ناجح فضلاً عن البنية التحتية الرقمية هي ما يلي: (العاني ، 2025، 42)

1- الذكاء الاصطناعي: وهو أحد مجالات علوم الحاسوب والذي يركز على جعل الآلات قادرة على محاكاة القدرات البشرية مثل صنع القرار وحل المشكلات.

2- تحليل البيانات الكبيرة: عملية تحليل وفحص كميات كبيرة جدا من البيانات من أجل المساعدة في عملية صنع القرار.

3- الحوسبة السحابية: تقنية تهدف إلى تقليل الكلف بشكل كبير عن طريق اعتماد المنظمات على تكنولوجيا معلومات مقدمة من قبل شركات مختصة بدلاً من بناء بنية تحتية متطورة من المعدات والبرمجيات ومواقع الويب وقواعد البيانات الضخمة التي قد تمثل عبئاً للمنظمات عند التحول الرقمي.

4- انترنت الأشياء: ويقصد به ربط الأجهزة عبر الانترنت والتحكم فيها عن بعد وهي تقنية قادرة على تقليل الكلف وزيادة الإنتاجية وتوفير التطبيقات الآمنة لعمل المنظمات.

رابعاً- أبعاد التحول الرقمي : ان التحول الرقمي هو عملية معقدة ومتعددة الابعاد تتطلب فهماً عميقاً لتأثيرها على المنظمات، والاتي عرض لأبعاد التحول الرقمي التي اتفق عليها الكتاب امثال (Ifenthaler ,*et.al* ,2021,15-17) (بن طيبة وخليل ، 2022، 247)(سيرين وابتهال ، 2023 ، 12) (الشوبكي ، 2024، 21) (حميد واخرون ،2025، 85).

1- البعد التنظيمي

تتطلب عملية الرقمنة تغييرات شاملة في المستشفى ، وهذا لا يقتصر فقط على الحصول على المعدات التقنية وتعيين مسؤول عن تكنولوجيا المعلومات، بل يتعدى ذلك الى تغييرات عميقة وقرارات استراتيجية مستدامة وثقافة تنظيمية تخدم التحول الرقمي، عليه يتضمن هذا البعد الاتي :

أ. تحديد الرؤية عن طريق توضيح منظومة الرعاية الصحية على ما تريد أن تكون عليه مستقبلاً.
ب. تطوير الهيكل التنظيمي عن طريق تقليصها والابتعاد عن الهيكل المعقد.
ت. بناء استراتيجية التحول الرقمي ووضع الخطة الواضحة لتحقيق الرؤى والأهداف المرغوب بها.
ث. توفير الدعم القيادي والإداري لعملية التحول وتتم عن طريق قناعة الإدارة بالتحول الرقمي واهتمامها بالممارسات الإدارية التي ترتبط بالتقنيات.
ج. توفير بيئة تنظيمية مناسبة وموارد بشرية ومادية وانظمة تناسب عملية التحول.
ح. نشر ثقافة استعمال التكنولوجيا والانترنت والتفعيل للتدريب الرقمي.

2- البعد التقني

أشارت الأدبيات الى ان أهم المقومات التقنية لعملية التحول الرقمي في المستشفيات هي التجهيزات المادية كأجهزة الحاسوب وملحقاته والبرمجيات والبنية التحتية كشبكة الإتصالات والتي عن طريقها يتم تقديم خدمات صحية إلكترونية، ويتم التركيز فيها على رقمنة مباني المستشفى وتأهيل بنيتها التحتية المادية وكافة مرافقها والأمن والسلامة، ويتحقق ذلك بتوفر المقومات التالية :

أ. الأجهزة التقنية كالحواسيب وأجهزة البث والنقل والشاشات التفاعلية.
ب. توفير التطبيقات الحديثة من أجل التعامل مع البيانات كبيرة الحجم
ت. توفير انظمة التدريب الرقمية.
ث. توفير شبكة إنترنت عالية السرعة.

3. البعد البشري

تُعد الموارد البشرية من أهم مقومات التحول الرقمي للمستشفيات، لأنها وسيلة مهمة لمواجهة الضغوط والتحديات التي تواجهها، وتعتبر من أبرز العناصر التي تقود المجتمع إلى تحقيق التقدم والرقي في كافة المجالات، وتعاني أغلبية الدول وبالذات الدول النامية من نقص في إعداد الموارد البشرية المؤهلة، والتي يجب ان تتأقلم مع البيئة الرقمية؛ اذ يُعد النقص في الموارد البشرية المؤهلة للتعامل مع التحول الرقمي عائقا للتكنولوجيا الحديثة.

ومن أجل تنفيذ برامج التحول الرقمي يجب وضع خطة لتدريب وتطوير الكفاءات والقدرات البشرية داخل المستشفى والعمل على تنميتها من خلال توظيف الكفاءات والقدرات الجديدة الذين يملكون الخبرة ببرامج التحول الرقمي وقادرين على الإستفادة من الوسائل التكنولوجية وترسيخ أهمية برنامج التحول الرقمي لكل من الإدارة والعاملين.

خامساً- مفهوم الأداء المتميز

بين (جبر، 2025، 410) أن الأداء المتميز يُعد من اهم المواضيع التي راق اهتمام المنظمات التنافسية به لدوره في تحقيق اهدافها وتعزيز موقعها التنافسي في بيئتها المستقبلية ومن ثم التميز عن غيرها من الشركات المنافسة. واوضح (عوض ، 2017، 157) ان الاداء المتميز يتحقق من خلال امتلاك المنظمة ثقافية داعمة تجعل العاملين يتحملون مسؤولية تنفيذ الاعمال المكلفين بها لتعزيز النجاح التنظيمي

الدائم. في حين يرى (الياسري وعبد العباس ، 2020 ، 11) بان الاداء المتميز هو هدف المنظمة وقدرتها على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة برفع مستوى ادائها لمستويات متقدمة وغير مسبوقة تتميز فيها عن المنافسين وذلك بتقديم افضل قيمة للزبائن وتلبية توقعاتهم عن طريق قدرتها على تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية متميزة وفريدة غير مسبقة عن طريق كفاءة وفاعلية عملياتها بما يعظم القيمة الاقتصادية لأصحاب المصلحة والزبائن ومن ثم زيادة حصتها السوقية والمحافظة عليها . واوضح (هاشم وداود ، 2023، 347) بان الاداء المتميز هو الأداء الأعلى عند مقارنته مع المنافسين أو الشركات ضمن المجال نفسه وإن استدامة الأداء المتميز هي قدرة المنظمة على استدامة ادائها المتفوق خلال مدة من الزمن لا تقل عن ثلاث سنوات. وعرف (حسين ، 2024، 150) الاداء المتميز بانه المستوى المتقدم من الاداء الذي يعد ميزة تتفوق فيها المنظمة على المنافسين بحيث تكون مبنية على اسس ابداعية ومعرفية تضمن انجاز اداء عالي ذو جودة متفوقة تتعدى المعايير الطبيعية وتحقق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة . **في ضوء ما تقدم** يمكن القول بأن الأداء المتميز كمصطلح يتعلق بالمستوى المتفوق من الانجاز إلى الحد الذي يقترب من الانحراف الصفري إن جاز التعبير.

سادساً- تطور الأداء المتميز

أن بزوغ مفهوم التميز في أداء المنظمات يشكل سمة جوهرية في أدب الإدارة، وقد اكتسب مفهوم تميز الأعمال شهرةً وانتشاراً كبيراً أخيراً وأصبح وسيلة رئيسة لإنقاذ المنظمات وإدارتها، والتساؤل الذي يثير نفسه كثيراً على مديري اليوم هو كيف أصبح هذا التميز نظاماً عالمياً؟ إن التطورات في علوم الإدارة على سبيل المثال إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة عمليات الإدارة والآيزو 9000 ورقابة ومحاكة العمليات الإحصائية ركزت فقط على أجزاء وجوانب خاصة من الأعمال، كالجودة، العمليات أو الأنظمة، ولم تركز خارجياً بالشكل الكافي على تحسين الأداء الكلي للمنظمة وقد تم سد هذه الفجوة من خلال نموذج تميز الأداء الذي طورته الهيئة الأوربية لإدارة الجودة "The European (EFQM) foundation for quality management" ويغطي هذا النموذج كافة الجوانب لنجاح الأعمال ويخدم كبرنامج عمل للأداء الكلي للمنظمات، وفي عام 1987 صدرت جائزة مالكولم بالدريج "Malcolm Baldrige (MBNQA) National Quality" في الولايات المتحدة للشركات التي تتميز في إدارة الجودة وتحقيق الجودة، ويمثل هذا النموذج أيضاً نموذجاً لتميز الأعمال، ثم تلى هذا النموذج بزوغ العديد من النماذج والمناهج الأخرى التي سعت جوهرياً لتطوير جانب أو جوانب معينة من النموذج الأوربي المبدئي إما لكي يتكيف مع بيئة حكومية أو شركة معينة أو لإحراز هدفاً إضافيا لم يكن مأخوذاً في الاعتبار في النموذج الأوربي المبدئي، ويمكن إبراز أهم تلك المحاولات لتطوير المنهج الأوربي للتميز أو بالأحرى ما يعرف بمناهج التميز في الأداء كما يتضح من الجدول (2) التالي: (الرشيد،2009، 115-116).

جدول (2) مدى التباين في خطوات ومراحل تنفيذ مناهج التميز في الأداء

نموذج Hamperلإدارة الجودة الشاملة	نموذج جائزة بالدريج	نموذج الجائزة الأوربية للجودة	نموذج معهد إدارة اللوجستيات للتحسين المستمر	النموذج الياباني للإدارة المتكاملة الشاملة	المنهج الاسترالي لتميز الأداء
القيادة	القيادة	القيادة	توضيح الرؤيا والتصورات	تاريخ المنظمة	وضوح التوجه
التخطيط والتجهيز	المعلومات وتحليلها	السياسة والإستراتيجية	الاقتناع والالتزام والمشاركة الكاملة	مناخ المنظمة	توافق الخطط
التعليم والتدريب	التخطيط الاستراتيجي	إدارة الأفراد	التعليم وتكوين فرق تحسين الجودة	التحالفات الإستراتيجية	التوجه نحو الزبون
تشكيل فرق العمل	الاستفادة من الموارد البشرية	الموارد	التمكين	القنوات	تحسين العمليات
تصميم الجودة	برامج ضمان الجودة	العمليات	التركيز	دور الإدارة	تضمين الأفراد
التحسين المستمر	نتائج الجودة	إرضاء الأفراد	التحسين	البيئة	التعلم المستمر
		إرضاء الزبائن		مرتكزات الإدارة	أنظمة التفكير
		التأثير على المجتمع		هيكل المنظمة	فعالية استخدام البيانات
		نتائج الأعمال		موارد الإدارة	فهم الانحراف
				تصميم الإدارة	تأثير المجتمع
					وظائف الإدارة
					أداء الإدارة

المصدر: الرشيد، صالح، 2009، التميز في الأداء: ماهيته وكيف يمكن تحقيقه في منظمات الأعمال، مجلة آفاق اقتصادية، المجلد (29)، العدد(116)، اتحاد غرفة التجارة والصناعة، دولة الإمارات العربية المتحدة، 116.

سابعاً- أساليب تحقيق الأداء المتميز

تسعى المنظمات الى تحقيق الأداء المتميز عن طريق اتباع عدة اساليب منها : (الزبيدي والمشهداني ، 2016، 277)

1. إدارة العمليات بشكل كفوء.
2. تغيير هذه العمليات على وفق المتطلبات المستقبلية وحسب استراتيجياتها.
3. وضع معايير عالية للأداء لكل أفراد المنظمة والعمل على رفع هذه المعايير بشكل تدريجي.
4. تطوير المديرين عبر إسناد أعمال جديدة اليهم وبإتباع أسلوب التناوب الوظيفي، والحرص على تعلم الجميع بشكل مستمر، وعدم إبقاء الأفراد ذوي القابليات العالية من الموظفين في نفس مراكزهم فترة أطول من الحد المقرر.
5. إجراء تعديلات في بيئة العمل بشكل مستمر، كالثقافة التنظيمية وسياسة المنظمة وبنيتها.
6. القيام بتزويد كل مستوى من مستويات المنظمة بموهبة جديدة، وتوظيف مديرين مناسبين لحل المشاكل التنظيمية.

ثامناً- خصائص المنظمات ذات الأداء المتميز

من اجل وصول المنظمات إلى التميز في أدائها لا بد لها من أن تتحلى بجملة من الخصائص والتي تميزها عن غيرها من المنظمات الاخرى العاملة معها في نفس الميدان حيث أشار(العبيدي ، 2020، 119) إلى أن هنا بعض الخصائص التي لا بد من توافرها في المنظمات المتميزة والتي تتمثل في:

1. **التوجه الاستراتيجي :** يتوجب على المنظمات أن تتحلى بعدة خصائص تميزها من الناحية الاستراتيجية وهي أن تكون قريبة من الزبون وتوفر الاستجابة السريعة له ، وأن يكون لديها اهداف واضحة مع التركيز على الأعمال ، وان تجعل ترابطات تنظيمية بينية ، ففي المنظمات المتميزة يعد الزبائن هم الاكثر أهمية من بين أصحاب المصالح ، وأن اشباع حاجاتهم تمثل القيمة المهيمنة لديها.
2. **الإدارة العليا :** تعد تقنيات الادارة والعمليات بعداً اخر للمنظمات المتميزة ، إذ أن هناك أربعة عناصر ذات علاقة بالمديرين تميزهم عن غيرهم وهي رؤية القيادة والميل نحو العمل ، والتغيير والتعلم ، والترويج لتأسيس القيم الجوهرية ، واخيراً تسهيل إدارة المعرفة.
3. **تصميم المنظمة** : تعرف المنظمات المتميزة بخصائص تصميم خمس هي الشكل التنظيمي البسيط والملاك الرشيق ، وتمكين العاملين ، والهيكل الأفقي والتعاون ، والموازنة بين المقاييس المالية وغير المالية للأداء ، واخيراً استعمال التقنية والتجارة الالكترونية.
4. **ثقافة المنظمة** : ترى المنظمات المتميزة أن الفرد العامل هو مكون حيوي لنجاح المنظمة إذ تستطيع المنظمات المتميزة تسخير طاقة العاملين وحماسهم وهي تعمل ذلك من خلال إيجاد مناخ الثقة ومشاركة المعلومات وتشجيع إنتاجية العاملين ، واعتماد وجهة نظر طويلة المدى وتقييم التكيف والتعلم.

المحور الثالث: الإطار الميداني

أولاً- وصف المستشفى قيد البحث ومبررات اختيارها*

تم اختيار مستشفى ابن الأثير للأطفال التعليمي بالموصل ميداناً للبحث لأسباب أهمها:

1. كونها تعد من المستشفيات المتميزة في تقديم خدماتها فضلاً عن سعيها بالتطور باستمرار.
2. استمرارها في العمل بالرغم من الظروف التي يمر بها البلد حالياً، فضلاً عن كونها تتمتع بسمعة جيدة في المجتمع، وفي أدناه وصفاً تعريفياً للمستشفى المذكورة.

بعد انتهاء الحكم الملكي في العراق بتاريخ 1958/7/14 وإعلان الجمهورية تولى الدكتور عبد الوهاب حديد رئاسة صحة نينوى وقد قام بافتتاح مستشفى ابن الأثير، تقع مستشفى ابن الأثير للأطفال بالجانب الأيسر من مدينة الموصل في المنطقة المحصورة بين بوابة نركال الأثرية وأبنية جامعة الموصل والمعهد الفني والكلية التقنية، افتتحت عام 1958 كمستشفى للطوارئ ، في 1960/11/20 عُين الدكتور فاضل العبوسي كأول مدير للمستشفى في البناية التي كانت تستخدم سابقاً مدرسة للممرضات وكانت البناية مكونة من جناحين أحد الأجنحة كان مركز لرعاية الأمومة والطفولة واتُخذت الأجزاء الباقية كمستشفى للأطفال، وفي عام 1963 افتتحت بناية مركز رعاية الأمومة والطفولة قرب البناء القديم وضم الطابق الذي كان يشغله المركز كمستشفى للأطفال وبذلك أصبح مستشفى الأطفال مكونا من ثلاث ردهات موزعة على عدة غرف، ثم أضيفت ردهة رابعة لبناية المستشفى في عام 1968، وأصبح عدد أسِرته (152) سرير. وبقي في موقعهِ قرب قلعة باشطابيا لغاية 1979 حيث نقل في هذه السنة إلى بنايته الحالية في الجانب الأيسر من المدينة (المجموعة الثقافية) (بناية مستشفى ابن الأثير الحالية) . أنجز هذا البناء الجديد سنة 1972 كمستشفى للطوارئ لكنة لم يستخدم لذلك الغرض، بلغ عدد أسِرة مستشفى الأطفال (150) سرير وضم أربع ردهات كل ردهة مكونة من عدد من الغرف بسعة (4-6) أسِرة إضافة للإدارة والعيادة الخارجية وأنيطت إدارته للدكتور بدر رجب الحيالي وكان عدد المنتسبين في ذلك الوقت (170) منتسب وفي سنة 1988 بلغت عدد أسِرته (240) سرير وغُير اسمهُ إلى مستشفى ابن الأثير للأطفال نسبة إلى المؤرخ المشهور ابن الأثير الجزري. وقد حدث في المستشفى عددا من التطورات فيما بعد هي:

1. فتح وحدة التأهيل التغذوي 1995.
2. فتح مركز لإمراض الدم الوراثية (الثلاسيميا) 1997.
3. فتح شعبة الأسنان 1999.

وفي سنة 2000 حصل المستشفى على لقب صديق الطفل، واتخذ المستشفى منذ عام 2000 مركزا تعليميا للطلبة في كلية

* **الكراس التعريفي لمستشفى ابن الأثير التعليمي للأطفال بالموصل**

الصيدلة والمعهد الفني واعداديات التمريض في الموصل، تقدم المستشفى خدماتها لأكثر من 827000 نسمة من مناطق الساحل الأيسر من مدينة الموصل وبالتنسيق مع كل من مستشفى الخنساء ومستشفى السلام في الموصل.

ثانياً- وصف عينة البحث

تم اختيار عينة قصدية من الأفراد العاملين في جميع المستويات الإدارية وبمختلف الاختصاصات في أقسام المستشفى والذين يملكون معلومات عن مهامها ولديهم مسؤوليات ويتمتعون بصلاحيات، وتمثلت بمدير المستشفى ومدراء الأقسام والشعب والوحدات الرئيسة في المستشفى، وتم توزيع (30) استمارة على أفراد عينة البحث وتم الحصول على (27) استمارة صالحة للتحليل أي بنسبة استجابة (90%).

والجدول (2) يوضح خصائص أفراد عينة البحث في المستشفى المبحوثة من حيث (التحصيل الدراسي، سنوات الخدمة فيها، العمر). والجدول (3) يبيّن التحصيل الدراسي للمبحوثين إذ (81,5%) منهم يحملون شهادة بكالوريوس فما فوق وهذا يمكنهم من فهم مكونات استمارة الأستبانة والتعامل معها بشكل صحيح، أما فيما يتعلق بسنوات خدمة المبحوثين في المستشفى فيظهر الجدول (3) أن (55,5%) منهم لديهم خدمة لأكثر من عشر سنوات وهي مدة تعبر عن مستوى الخبرة وهذا يمكن أن يسهم في إدراك أبعاد فقرات الاستبانة والإجابة عليها بموضوعية، وكما وبيّن الجدول(3) أن (77,7%) من المبحوثين أعمارهم ثلاثون سنة فأكثر وهذا يعطي دلالات مهمة على النضج والدراية بالعمل.

جدول (3) خصائص الأفراد المبحوثين في المستشفى المبحوثة

التحصيل الدراسي											
إعدادية		دبلوم فني		بكالوريوس		دبلوم عالي		ماجستير		دكتوراه	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
3	11,1	2	7,4	14	51,9	3	11,1	4	14,8	1	3,7
سنوات الخدمة في المستشفى											
5 -1		10 – 6		15 -11		20 -16		25 -21		30 -26		31 فأكثر	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
7	25،9	5	18,5	5	18,5	1	3,7	4	14,8	3	11,1	2	7,4
العمر											
29 -20		39 -30		49 -40		59-50		60 فأكثر			
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%		
6	22,2	9	33,3	10	37	2	7,4	-	-		

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسوب

ثالثاً- اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث على مستوى المستشفى المبحوثة

يبيّن الجدول (4) قيم معاملات الارتباط بين متغيرات البحث والمتعلقة بالفرضية الرئيسة الأولى والفرضيات الفرعية المتفرعة عنها على مستوى المستشفى المبحوثة.

جدول (4) نتائج علاقة الارتباط بين ابعاد التحول الرقمي مجتمعةً والأداء المتميز على مستوى المستشفى المبحوثة

المتغير المعتمد / المتغير المستقل		الأداء المتميز للمنظمات
ابعاد التحول الرقمي	البعد التنظيمي	0.679*
	البعد التقني	0.697*
	البعد البشري	0.566*
	المؤشر الكلي	**0.671***

N= 27 *P≤0.05

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسوب

يتبيّن من الجدول (4) وجود علاقة ارتباط معنوية بين ابعاد التحول الرقمي مجتمعةً والأداء المتميز، إذ بلغ المؤشر الكلي لمُعامل الارتباط (0.671*) عند مستوى معنوية (0.05) . **وبناءً على ذلك ترفض الفرضية الرئيسة الاولى وتقبل الفرضية البديلة.**

أما بصدد العلاقة بين كل بعد من ابعاد التحول الرقمي والأداء المتميز على المستوى الجزئي فقد تم توضيحها في الجدول (4) وعلى النحو الآتي :

1. علاقة الارتباط بين البعد التنظيمي والأداء المتميز، بيّنت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط

معنوية بينهما، إذ بلغت قيمة الارتباط (*0.679) عند مستوى معنوية (0.05). **وعليهِ ترفض الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسة الأولى وتقبل الفرضية البديلة.**

2. علاقة الارتباط بين البعد التقني والأداء المتميز، بيّنت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط معنوية بينهما، إذ بلغت قيمة الارتباط (*0.697) عند مستوى معنوية (0.05). **وعليهِ ترفض الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الأولى وتقبل الفرضية البديلة.**

3. علاقة الارتباط بين البعد البشري والأداء المتميز، بيّنت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط معنوية بينهما، إذ بلغت قيمة الارتباط (*0.566) عند مستوى معنوية (0.05). **وبذلك وعليهِ ترفض الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسة الأولى وتقبل الفرضية البديلة.**

رابعاً- اختبار طبيعة التأثير بين متغيرات البحث على مستوى المستشفى المبحوثة

يبين الجدول (5) تأثير ابعاد التحول الرقمي بوصفها متغيراً مستقلاً في الأداء المتميز بوصفه متغيراً معتمداً على مستوى المستشفى المبحوثة.

الجدول (5) نتائج تأثير ابعاد التحول الرقمي مجتمعةً في الأداء المتميز على مستوى المستشفى المبحوثة

المتغير المعتمد	المتغير المستقل	ابعاد التحول الرقمي		R^2	اختبارF	معنوية الاختبار
		β_0	β_1			
الأداء المتميز للمنظمات	قيم معاملات β	1.15	0.69	0.45	20.423*	0.00
	اختبار(t)	4.51*				
	مستوى الدلالةSign	0.00				

*P≤0.05 N=27 DF=(1,25)

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسوب

يتبين من الجدول (5) الخاص بنتائج تحليل الانحدار أن قيمة مستوى الاختبار الخاص باختبار(F) قد بلغ (0.00) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05) وهذا يُشير إلى وجود تأثير معنوي لابعاد التحول الرقمي مجتمعةً في الأداء المتميز، وبلغ معامل التحديد (R^2) (0.45) وهذا يعني أن (45%) من الاختلافات المفسرة في الأداء المتميز يعود إلى تأثير ابعاد التحول الرقمي مجتمعة ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلة في أنموذج الانحدار أصلاً. وتبيّن من الجدول (5) أيضاً ثبوت معنوية معامل الانحدار (β_1) وذلك من خلال اختبار (t) لها إذ بلغ مستوى الاختبار لـ (t) (0.00) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05). وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (الجوعاني والمعاضيدي ، 2025) التي اشارت اهمية التحول الرقمي في جميع جوانب العمل الأمر الذي يساعد في تحسين أداء المنظمة وزيادة كفاءتها وفاعليتها. **وبناءً على ما تقدم ترفض الفرضية الرئيسة الثانية وتقبل الفرضية البديلة.**

وبهدف توضيح علاقة التأثير بين كل بعد من ابعاد التحول الرقمي في الأداء المتميز للمنظمة وفي ضوء الفرضيات الفرعية المتفرعة من الفرضية الرئيسة الثانية، فقد تم تحليل طبيعة التأثير بين كل بعد من ابعاد التحول الرقمي في الأداء المتميز وكما موضح في الجدول (6).

الجدول (6) نتائج تأثير كل بعد من ابعاد التحول الرقمي في الأداء المتميز على مستوى المستشفى المبحوثة

المتغير المعتمد	المتغير المستقل	ابعاد التحول الرقمي					
		البعد التنظيمي		البعد التقني		البعد البشري	
		β_0	β_1	β_0	β_2	β_0	β_3
الأداء المتميز للمنظمات	قيم معاملات β	1.28	0.63	1.49	0.57	1.90	0.52
	اختبار (t)	4.62*		4.86*		3.43*	
	مستوى الدلالة Sign	0.00		0.00		0.00	
	R^2	0.46		0.48		0.32	
	اختبارF	21.41		23.62		11.77	
	معنوية الاختبار	0.00		0.00		0.00	

*P≤0.05 N=27 D F=(3,23)

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسوب

تأثير البعد التنظيمي في الأداء المتميز: يُشير الجدول (6) وجود تأثير معنوي للبعد التنظيمي بوصفها إحدى المتغيرات المستقلة في الأداء المتميز بوصفهِ متغيراً معتمداً، وتبيّن ذلك من خلال قيمة مستوى الاختبار الخاص باختبار(F) فقد بلغ (0.00) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، ونستنتج من هذا إمكانية البعد التنظيمي بالتأثير في تحقيق

الأداء المتميز بمقدار(63%). **بناءً على ما تقدم ترفض الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسة الثانية وتقبل الفرضية البديلة**، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (سيرين وابتهال ، 2023) التي اشارت الى ان هذا البعد يتطلب تغييرات عميقة و قرارات استَّراتيجية مستدامة و ثقافة تنظيمية تدعم التحول الرقمي والتي من خلالها تكون المنظمة قادرة على تحسين ادائها ومواجهة المنظمات المنافسة لها .

1. تأثير البعد التقني في الأداء المتميز: يبيّن الجدول (6) وجود تأثير معنوي للبعد التقني بوصفها إحدى المتغيرات المستقلة في الأداء المتميز بوصفهِ متغيراً معتمداً، وتبيّن ذلك من خلال قيمة مستوى الاختبار الخاص باختبار(F) فقد بلغ (0.00) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، ونستنتج من هذا إمكانية البعد التقنى بالتأثير فى تحقيق الأداء المتميز بمقدار(57%). **بناءً على ما تقدم ترفض الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الثانية وتقبل الفرضية البديلة**، وتلتقي هذه النتيجة مع دراسة (الشوبكي ، 2024) التي اكدت على ان البعد التقني احد الابعاد المهمة للتحول الرقمي والذي من خلاله يمكن احداث تغييراً جذرياً في مجال الرعاية الصحية، إذ يؤثر بشكل كبير على أداء المستشفيات والموظفين والإدارة فيها؛ من خلال استخدام التكنولوجيا والأنظمة الذكية.
2. تأثير البعد البشري في الأداء المتميز: يتبيّن من الجدول (6) وجود تأثير معنوي للبعد البشري بوصفها إحدى المتغيرات المستقلة في الأداء المتميز بوصفهِ متغيراً معتمداً، وتبيّن ذلك من خلال قيمة مستوى الاختبار الخاص باختبار(F) فقد بلغ (0.00) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، ونستنتج من هذا إمكانية البعد البشري بالتأثير في تحقيق الأداء المتميز بمقدار(52%). **بناءً على ما تقدم ترفض الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسة الثانية وتقبل الفرضية البديلة** ، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (بن طيبة وخليل ، 2022) التي بينت ان احد متطلبات التحول الرقمي هو المورد البشري القادر على استخدام التقنيات الحديثة في مجالات العمل المختلفة مما ينعكس ايجابا على اداء وكفاءة المنظمات .

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً- الاستنتاجات

1. يساعد التحول الرقمي المستشفى على الانتقال من النظام التقليدي للعمل الى نظام حديث مبني على تكنولوجيا المعلومات .
2. ترجع اهمية التحول الرقمي للعديد من الاسباب اهمها :ضرورة الاستجابة والتكيف مع المتطلبات الخاصة بالبيئة المحيطة وتجنب التخلف عن مواكبة عصر المعلوماتية
3. يتطلب التحول الرقمي اعادة التدريب واعادة التنظيم وانشاء وظائف جديدة داخل المنظمات ، فضلاً عن تحقيق العديد من الفوائد مثل تقليل التكلفة والجهد ومواكبة التقدم التكنولوجي .
4. هناك اتفاق بين أغلب الباحثين أن ابعاد التحول الرقمي تتحدد بـ (البعد التنظيمي، البعد التقني، البعد البشري)، ومن خلال هذه الابعاد تستطيع المنظمة أن تُحسن من أدائها، فضلا عن أن التركيز على بعد لا يقود بالضرورة إلى إهمال الابعاد الأُخر.
5. أتفق العديد من الباحثين على أن الخصائص التي تعبر عن مستوى التميز للمنظمة تتمثل بأربعة خصائص وهي (أصحاب المصالح، العمليات، الموارد، الثقافة التنظيمية)، وهذه الخصائص تمثل مدخلاً مهماً لدعم الأداء المتميز في المنظمة.
6. أظهرت نتائج تحليل علاقات الارتباط لمتغيرات البحث تحقق وجود علاقة ارتباط معنوية بين ابعاد التحول الرقمي مجتمعةً والأداء المتميز على مستوى المستشفى المبحوثة، أما على صعيد كل بعد من ابعاد التحول الرقمي فقد تدرجت تلك العلاقات (من الأعلى إلى الأدنى) كالآتي:
   أ. وجود علاقة ارتباط معنوية بين البعد التقني والأداء المتميز.
   ب. وجود علاقة ارتباط معنوية بين البعد التنظيمي والأداء المتميز.
   ت. وجود علاقة ارتباط معنوية بين البعد البشري والأداء المتميز.
7. أظهرت نتائج تحليل الانحدار وجود تأثير معنوي للتحول الرقمي في الأداء المتميز على مستوى المستشفى المبحوثة، أما على صعيد كل بعد من ابعاد التحول الرقمي فقد تدرج ذلك التأثير(من الأعلى إلى الأدنى) كالآتي:
   أ. وجود تأثير معنوي للبعد التقني في الأداء المتميز.
   ب. وجود تأثير معنوي للبعد التنظيمي في الأداء المتميز.
   ت. وجود تأثير معنوي للبعد البشري في الأداء المتميز.

وهذا يدل على أن المستشفى المبحوثة تعي أهمية تلك الابعاد ودورها في تحقيق التميز في أدائها.

ثانياً- المقترحات

1. توسيع العلاقة بين إدارة المستشفى المبحوثة والتدريسيين في الجامعات والمعاهد العراقية كجامعة الموصل من خلال تنظيم الدورات والندوات والمؤتمرات العلمية في مجالي التحول الرقمي والأداء المتميز بهدف تحسين الثقافة التنظيمية باستمرار.
2. ينبغي على إدارة المستشفى توضيح مفهوم التحول الرقمي، للعمل به بأكثر مصداقية
3. ضرورة تطبيق تقنيات التحول الرقمي في الإدارة المستشفى للرفع أكثر من المستوى العام للأداء في المستشفى.
4. ضرورة سعي المستشفى الى استغلال التحول الرقمي في مختلف الجوانب الممكنة وبالأخص التعاملات الإلكترونية.

5. نشر ثقافة التحول الرقمي من خلال وضع خطة استراتيجية تطبق بشكل مرحلي وتخضع للمتابعة المستمرة خلال التنفيذ.
6. ضرورة تحضير الأفراد وتكوينهم تكوينا نوعيا لاستخدام التقنيات الجديدة بهدف إنجاح عملية التحول الرقمي.
7. ضرورة التصدي للصعوبات و والمعوقات التي تعرقل عمل الإدارة الرقمية و التغلب عليها.
8. العمل على استحداث أنظمة متطورة تعزز من سرعة ودقة القرارات من خلال الاستفادة من التجارب الناجحة لبعض المستشفيات في مجال التحول الرقمي ومحاولة تجسيدها.
9. السعي لتحسين رضا الأطباء والموظفين عن أدائهم لأعمالهم من حيث ملائمة طبيعة العمل وتنوع مهامهم مع تخصصاتهم، مما يتيح فرص الإبداع والابتكار بحيث يمكن وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، و من ثم فسح المجال أمام العاملين في مختلف المستويات وضمن مختلف الأقسام للتقدم والنمو لتنمية مهاراتهم بحيث ينعكس ذلك على فعالية أدائهم.
10. ضرورة اعتماد أسلوب المقارنة المرجعية في قياس وتقييم أداء المستشفى بشكل عام، وأداء الموظفين والأطباء بشكل خاص، وذلك من خلال الاطلاع على مستويات الأداء في المستشفيات المتميزة سواء العربية منها أو الأجنبية، وهذا ما يشجع للارتقاء بمستويات الأداء، فضلا عن التعرف على الأساليب المتبعة في تحقيق ذلك.

توافر البيانات:
تم تضمين البيانات المستخدمة لدعم نتائج هذه الدراسة في المقالة.

تضارب المصالح:
يعلن المؤلفون أنه ليس لديهم تضارب في المصالح.

موارد التمويل:
لم يتم تلقي اي دعم مالي.

شكر وتقدير:
لا احد.

References:

1. Ben Tayba, Zahra, & Khalil, Sabrine. (n.d.). *Al-tahawwul al-raqami wa-ʿalaqatuhu bi-idarat al-taghyeer fi Kulliyat al-ʿUlum al-Iqtisadiyyah wa-al-ʿUlum al-Tijariyyah wa-ʿUlum al-Tasyeer li-Jamiʿat al-Blida 2: Min wijhat nazar al-asatidhah* [Digital transformation and its relationship with change management at the Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences, University of Blida 2: From the professors' perspective]. *Majallat al-Abhath al-Iqtisadiyyah, 17*(2).
2. Jaber, Amina Rashid. (2025). *Athar al-tahawwul al-raqami ʿala kafa'at tatbiq al-taqniyyah al-maliyyah lada muhasibi nuzum al-maʿlumat fi al-masarif al-tijariyyah al-ʿIraqiyyah* [The effect of digital transformation on the efficiency of financial technology application among information systems accountants in Iraqi commercial banks]. *Majallat Jamiʿat al-Anbar lil-ʿUlum al-Iqtisadiyyah wa-al-Idariyyah, 17*(1).
3. Jabr, Ammar Farhan. (2025). *Al-tafkir al-istratiji wa-ta'thiruhu fi tahqiq al-ada' al-mutamayyiz: Dirasah istitlaʿiyyah fi al-Sharikah al-ʿAmmah li-Sinaʿat al-Adwiyah wa-al-Mustalazamat al-Tibbiyyah fi Samarra'* [Strategic thinking and its impact on achieving distinguished performance: An exploratory study in the State Company for Pharmaceutical and Medical Supplies Industries in Samarra]. *Majallat Jamiʿat al-Kut*, Special Issue.
4. Al-Juʿani, Ahmad Fawaz Kurdi, & Al-Maʿadidi, Maʿn Waʿd Allah. (2025). *Dawr al-hiwar al-istratiji fi tahsin jahiziyyat al-tahawwul al-raqami: Dirasah istitlaʿiyyah li-ara' al-qiyadat al-idariyyah fi Diwan Muhafazat Ninawa wa-al-wahadat al-tabiʿah laha* [The role of strategic dialogue in improving digital transformation readiness: An exploratory study of the opinions of administrative leaders in Nineveh Governorate Office and its affiliated units]. *Majallat al-Kut lil-ʿUlum al-Idariyyah wa-al-Iqtisadiyyah, 17*(57).
5. Hussein, Makram Jaseb. (2024). *Al-tarasuf al-istratiji wa-dawruhu fi taʿziz al-ada' al-mutamayyiz: Dirasah tahliliyyah li-ʿayyinah min al-qiyadat al-idariyyah fi baʿd al-jamiʿat al-ʿIraqiyyah* [Strategic alignment and its role in enhancing distinguished performance: An analytical study of a sample of administrative leaders in some

transformation at the University of 8 May 1945–Guelma as a strategic option to ensure the quality of university administration: A case study of the Faculty of Humanities and Social Sciences] [Master's thesis, University of 8 May 1945–Guelma].

11. Al-Shoubaki, Hamza Ali Abdulhadi. (2024). *Athar al-tahawwul al-raqami ʿala ada' al-mustashfayat al-urduniyyah al-khassah fi Madinat Amman* [The impact of digital transformation on the performance of private Jordanian hospitals in Amman] [Master's thesis, Middle East University].

12. Al-Ani, Zaid Abdul Nafiʿ Saeed. (2025). *ʿAwamil al-muwatanah al-raqamiyyah wa-ta'thiruhum fi al-tahawwul al-raqami: Dirasah tahliliyyah li-ara' ʿayyinah min al-malakāt al-wazifiyyah fi Ri'asat al-Jamiʿah al-Taqniyyah al-Shamaliyyah* [Digital citizenship factors and their impact on digital transformation: An analytical study of the opinions of a sample of employees at the Presidency of the Northern Technical University]. *Majallat Jamiʿat Nottingham lil-Tiknolojia lil-ʿUlum al-Idariyyah wa-al-Insaniyyah, 5*(3).

13. Al-Obaidi, Ra'fat Asi Hussein. (2020). *Dawr mutatallabat al-siyanah al-muntijah al-shamilah fi tahqiq al-ada' al-mutamayyiz: Dirasah istitlaʿiyyah li-ara' ʿayyinah min al-mudara' wa-ru'asa' al-aqsam fi al-Sharikah al-ʿAmmah li-Sinaʿat al-Albisah al-Jahizah/Ninawa wa-al-Sharikah al-ʿAmmah li-Sinaʿat al-Athath al-Manzili/Ninawa* [The role of total productive maintenance requirements in achieving distinguished performance: An exploratory study of the opinions of a sample of managers and department heads in the State Company for Ready-Made Garments/Nineveh and the State Company for Home Furniture/Nineveh]. *Majallat al-Idarah wa-al-Iqtisad*, (124).

14. Askar, Wafa Ibrahim, Salman, Ahmad Abdullah, Ali, Murtada Rashid, & Tadi, Maryam Jaʿfar. (2025). *Al-tanmiyah al-mustadamah fi al-ʿIraq fi zill al-tahawwul al-raqami wa-al-ibtikar al-tiknoloji lil-*Iraqi universities]. *Majallat Tikrit lil-ʿUlum al-Idariyyah wa-al-Iqtisadiyyah, 20*(65).

6. Hamid, Mahmud Fawzi, Hadi, Marwa Kazim, Kazim, Marwa Jabbar, & Buʿarm, Bahaa. (2025). *Tahlil athar istiratijiyyat al-tahawwul al-raqami fi tatwir al-kafa'ah al-tashghiliyyah: Dirasah tatbiqiyyah ʿala Da'irat Sihhat Muhafazat Salah al-Din* [Analysis of the impact of digital transformation strategies on developing operational efficiency: An applied study on the Salah al-Din Health Directorate]. *Majallat al-Kut lil-ʿUlum al-Idariyyah wa-al-Iqtisadiyyah, 17*(59).

7. Khalaf, Qais Makki. (2025). *Ta'thir al-tahawwul al-raqami fi tahqiq abʿad al-tanmiyah al-mustadamah: Dirasah tatbiqiyyah lil-sharikat al-mudrajah fi Suq al-ʿIraq lil-Awraq al-Maliyyah* [The impact of digital transformation on achieving the dimensions of sustainable development: An applied study of companies listed on the Iraq Stock Exchange]. *Al-Majallah al-ʿIraqiyyah lil-ʿUlum al-Iqtisadiyyah*, (85).

8. Al-Rashid, Saleh. (2009). *Al-tamayyūz fi al-ada': Mahiyyatuhu wa-kayfa yumkin tahqiqahu fi munazzamat al-aʿmal* [Excellence in performance: Its nature and how it can be achieved in business organizations]. *Majallat Afaq Iqtisadiyyah, 29*(116).

9. Al-Zubaidi, Ghani Daham Tanay, & Al-Mashhadani, Amina Abdul Karim Mahdi. (2016). *Dawr ra's al-mal al-bashari wa-al-ada' al-mutamayyiz lil-ʿamilin fi tahqiq al-tafawwuq al-munazzami: Bahth maydani fi Wizarat al-Nift al-ʿIraqiyyah* [The role of human capital and distinguished employee performance in achieving organizational superiority: A field study in the Iraqi Ministry of Oil]. *Majallat al-Ghari lil-ʿUlum al-Iqtisadiyyah wa-al-Idariyyah, 14*(38).

10. Ben Qarrah, Sirine, & Zigham, Ibtihal. (2023). *Al-tahawwul al-raqami bi-Jamiʿat 8 May 1945–Guelma ka-khiyar istiratiji li-daman jawdat al-idarah al-jamiʿiyyah: Dirasat halat Kulliyat al-ʿUlum al-Insaniyyah wa-al-Ijtimaʿiyyah* [Digital

20. Albukhitan, S. (2020). Developing digital transformation strategy for manufacturing. Procedia Computer Science, 170.

21. Al-Fatli, Jabr Abd Jabr Hassoun (2025). Al-Tahawul Al-Raqmi wal-Raqmana wa Mada Ta'thiruha 'ala Al-Khadamat Al-Maliyya wa Himayat Al-'Umala'. Majallat Al-Kut lil-'Ulum Al-Idariyya wal-Iqtisadiyya, 17(58).

22. Al-Ju'ani, Ahmed Fawaz Kurdi & Al-Ma'adidi, Ma'an Wa'dallah (2025). Dawr Al-Hiwar Al-Istratiji fi Tahsin Jahiziyyat Al-Tahawul Al-Raqmi. Majallat Al-Kut lil-'Ulum Al-Idariyya wal-Iqtisadiyya, 17(57).

23. Al-Obaidi, Raafat Assi Hussein (2020). Dawr Mutatalabat Al-Siyana Al-Muntija Al-Shamila fi Tahqiq Al-Ada' Al-Mutamayyiz. Majallat Al-Idara wal-Iqtisad, (124).

24. Al-Rasheed, Saleh (2009). Al-Tamayyuz fi Al-Ada': Mahiyyatuhu wa Kayfa Yumkin Tahqiqahu fi Munazamat Al-A'mal. Majallat Afaq Iqtisadiyya, 29(116).

25. Al-Shobaki, Hamza Ali Abdulhadi (2024). Athar Al-Tahawul Al-Raqmi 'ala Ada' Al-Mustashfayat Al-Urdunniyya. Master Thesis, Middle East University.

26. Al-Yasiri, Akram Mohsen & Abd Al-Abbas, Su'add Ali (2020). Ta'thir Al-Qiyada Al-Istratijiyya fi Tahqiq Al-Ada' Al-Mutamayyiz. Al-Majalla Al-'Iraqiyya lil-'Ulum Al-Idariyya, 16(63).

27. Al-Zubaidi, Ghani Dahham Tanay & Al-Mashhadani, Amina Abdul Karim Mahdi (2016). Dawr Ra's Al-Mal Al-Bashari wal-Ada' Al-Mutamayyiz. Majallat Al-Ghari lil-'Ulum Al-Iqtisadiyya wal-Idariyya, 14(38).

28. Askar, Wafaa Ibrahim; Salman, Ahmed Abdullah; Ali, Murtadha Rashid & Tadi, Maryam Jaafar (2025). Al-Tanmiyya Al-Mustadama fi Al-'Iraq fi Zill Al-Tahawul Al-Raqmi. Majallat Al-Kut lil-'Ulum Al-Idariyya wal-Iqtisadiyya, 17(58).

29. Awad, Qisma Saber (2017). Alyat Al-Hawkamah wa Atharuha 'ala Al-Ada' Al-Mutamayyiz. Majallat Al-Idara wal-Iqtisad, 6(23).

30. Behneman, J. (2024). Integrating advanced technologies into organizational workflows.

muddah (2010–2024) [Sustainable development in Iraq in light of digital transformation and technological innovation for the period 2010–2024]. *Majallat al-Kut lil-ʿUlum al-Idariyyah wa-al-Iqtisadiyyah, 17*(58).

15. Awad, Qisma Sabir. (2017). *Aliyyat al-hawkamah wa-atharuha ʿala al-ada' al-mutamayyiz: Dirasah tahliliyyah fi ʿayyinah min al-masarif al-ahliyyah al-ʿIraqiyyah* [Governance mechanisms and their impact on distinguished performance: An analytical study of a sample of Iraqi private banks]. *Majallat al-Idarah wa-al-Iqtisad, 6*(23).

16. Al-Fatli, Jabr Abdul Jabr Hassoun. (2025). *Al-tahawwul al-raqami wa-al-raqmanah wa-mada ta'thiruha ʿala al-khadamat al-maliyyah wa-himayat al-ʿumala'* [Digital transformation and digitization and their impact on financial services and customer protection]. *Majallat al-Kut lil-ʿUlum al-Idariyyah wa-al-Iqtisadiyyah, 17*(58).

17. Hashim, Dunia Abdullah, & Dawood, Fadilah Salman. (2023). *Dawr nizam al-tasniʿ bi-al-istijabah al-sariʿah fi al-ada' al-mutamayyiz: Bahth tahlili li-ara' ʿayyinah min al-qiyadat fi Sharikat al-Zawra' al-ʿAmmah* [The role of quick response manufacturing system in distinguished performance: An analytical study of the opinions of a sample of leaders in Al-Zawraa General Company]. *Majallat Tikrit lil-ʿUlum al-Idariyyah wa-al-Iqtisadiyyah, 19*(61).

18. Al-Yasiri, Akram Mohsen, & Abdul Abbas, Suad Ali. (2020). *Ta'thir al-qiyadah al-istratijiyyah fi tahqiq al-ada' al-mutamayyiz* [The impact of strategic leadership on achieving distinguished performance]. *Al-Majallah al-ʿIraqiyyah lil-ʿUlum al-Idariyyah, 16*(63).

19. Al-Ani, Zaid Abdul-Nafi' Saeed (2025).'Awamil Al-Muwatana Al-Raqmiyya wa Ta'thiruha fi Al-Tahawul Al-Raqmi: Dirasa Tahliliyya li Ara' 'Ayyina min Al-Malakat Al-Wazifiyya fi Ri'asat Al-Jami'a Al-Taqniyya Al-Shamaliyya. Majallat Jami'at Nottingham lil-Tiknologia lil-'Ulum Al-Idariyya wal-Insaniyya, 5(3).

Doctoral Dissertation, University of Tennessee

31. Ben Taiba, Zahra & Khalil, Sabrina. Al-Tahawul Al-Raqmi wa ‘Alaqatuhu bi Idarat Al-Taghyir. Majallat Al-Abhath Al-Iqtisadiyya, 17(2).

32. Hameed, Mahmoud Fawzi; Hadi, Murooj Kazim; Kazim, Marwa Jabbar & Bu ‘Arm, Bahaa (2025). Tahlil Athar Istratijiyat Al-Tahawul Al-Raqmi. Majallat Al-Kut, 17(59).

33. Hashim, Dunya Abdullah & Dawood, Fadila Salman (2023). Dawr Nizam Al-Tasni‘ bil-Istijaba Al-Sari‘a fi Al-Ada’ Al-Mutamayyiz. Majallat Tikrit, 19(61).

34. Hussein, Makram Jaseb (2024). Al-Tarassuf Al-Istratiji wa Dawruhu fi Ta‘زيز Al-Ada’ Al-Mutamayyiz. Majallat Tikrit, 20(65).

35. Ifenthaler, Dirk; Hofhues, Sandra; Egloffstein, Marc & Helbig, Christian (2021). Digital Transformation of Learning Organizations. Springer.

36. Jaber, Amina Rashid (2025). Athar Al-Tahawul Al-Raqmi ‘ala Kafa’at Tatbiq Al-Taqniyya. Majallat Al-Anbar, 17(1).

37. Jabr, Ammar Farhan (2025). Al-Tafkir Al-Istratiji wa Ta’thiruhu fi Tahqiq Al-Ada’. Majallat Al-Kut.

38. Khalaf, Qais Makki (2025). Ta’thir Al-Tahawul Al-Raqmi fi Tahqiq Al-Tanmiyya Al-Mustadama. Al-Majalla Al-‘Iraqiyya, (85).

39. Marion, T. J., & Fixson, S. K. (2021). The transformation of the innovation process. Journal of Product Innovation Management, 38(1).

40. Nadkarni, S., & Prügl, R. (2020). Digital transformation: A review and synthesis. Management Review Quarterly, 71(2).

41. Schwertner, K. (2017). Digital Transformation of Business. Trakia Journal of Sciences, 15(Suppl.1).

42. Shaimaa, W. (2024). The impact of digital transformation on administrative communication. Master’s Thesis.

43. Sirin, Ben Qara & Ibtihal, Zeigham (2023). Al-Tahawul Al-Raqmi bi Jami‘at 8 Mai. Master Thesis.

44. Theiri, S., & Alareeni, B. (2023). Perception of digital transformation as a strategic advantage. Journal of Sustainable Finance & Investment, 13(1).

45. Vial, Gregory (2019). Understanding digital transformation: A review and research agenda. Journal of Strategic Information Systems, 28(2).